

**Universidade de Brasília**  
**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas**  
**Departamento de Administração**  
**MBA em Gestão de Pessoas no Serviço Público**  
**Flávia Fernanda Ribeiro e Silva**

**Relação entre engajamento no trabalho e identificação com o propósito  
organizacional no Senado Federal**

**Brasília - DF**  
**2021**

**Universidade de Brasília**  
**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas**  
**Departamento de Administração**  
**MBA em Gestão de Pessoas no Serviço Público**  
**Flávia Fernanda Ribeiro e Silva**

**Relação entre engajamento no trabalho e identificação com o propósito  
organizacional no Senado Federal**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Universidade de Brasília como requisito para  
aprovação no MBA em Gestão de Pessoas no  
Serviço Público

Aprovado em 11 de junho de 2021.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Profa. Dra. Tatiane Paschoal – Orientadora

---

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior

---

Profa. M.Sc. Érica de Aguiar Botelho

**Brasília - DF**

**2021**

## SUMÁRIO

Resumo .....	4
Abstract .....	5
Introdução .....	6
Referencial Teórico .....	9
Método .....	14
Resultados .....	18
Discussão .....	20
Conclusão .....	23
Referências .....	24

## **Resumo**

O engajamento no trabalho é um estado mental positivo e gratificante relacionado à atividade laboral, de caráter motivacional, que se reflete no desejo de realmente contribuir para o sucesso organizacional. Os servidores públicos brasileiros são vistos como desengajados e desmotivados. Este trabalho descreveu os níveis de engajamento no trabalho de servidores do Senado Federal por meio da Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht (UWES); verificou o ajuste do modelo de mensuração do engajamento no Senado Federal; e testou um modelo estrutural da relação entre a identificação com o propósito organizacional e o engajamento. A amostra foi composta por 282 servidores efetivos. As análises indicaram que a estrutura reduzida unidimensional do UWES obteve melhor ajuste e não houve diferença significativa nos níveis de engajamento entre diferentes gêneros, idade, tempo de exercício e área de atuação. Foi observado que a identificação com o propósito organizacional influencia positivamente o engajamento dos servidores. O estudo fornece informações importantes para a política e as práticas de Gestão de Pessoas do Órgão e contribui para a compreensão dos antecedentes do engajamento dos servidores públicos brasileiros. O nível de engajamento na amostra não demonstrou resultados diferentes do estudo brasileiro que pesquisou trabalhadores em geral.

Palavras-chave: engajamento no trabalho, Senado Federal, serviço público, missão organizacional.

## **Abstract**

Work engagement is a positive mental state related to work activity, with a motivational character which is reflected in the desire to contribute to organizational success. Brazilian civil servants are anecdotally perceived as disengaged and unmotivated. This study: 1) assessed the level of work engagement of the legislative staff of the Brazilian Federal Senate using the Utrecht Work Engagement Scale (UWES); 2) verified the adjustment of the model for measuring work engagement; and 3) tested a structural model of the relationship between identification with organizational purpose and work engagement. The sample consisted of 282 career professionals. The analysis found a better fit in the reduced one-dimensional structure of the UWES model. There was no significant difference in the levels of engagement between different genders, age, length of service and occupation area. It was observed that the level of identification with organization purpose positively influences the employees' work engagement. This study contributes to the understanding of work engagement antecedents in the Brazilian civil service, and it provides useful information for the organization's human resource policy and management practice. The level of work engagement in the sample was no different than previously reported in a larger study focused in the private sector.

**Keywords:** work engagement, Federal Senate, public service, organizational mission.

## **Introdução**

No Brasil, o serviço público é comumente retratado como burocrático, lento, ineficiente e com traços remanescentes de patrimonialismo (da Cunha Rezende, 2009; Ribeiro & Mancebo, 2013). Os servidores públicos, por sua vez, são vistos como desengajados e desmotivados. É possível observar uma verdadeira campanha caracterizada por desprezo, discriminação, descrédito e desvalorização do setor e do servidor público. O próprio termo público costuma ser associado à ineficiência, ao desperdício, à corrupção e à falta de controle e coordenação (Ribeiro & Mancebo, 2013).

A Administração Pública brasileira seguiu o modelo burocrático até a década de 1980, quando problemas relacionados à ineficiência, morosidade, estilo autorreferencial, e descolamento das necessidades dos cidadãos impulsionaram mudanças e novas perspectivas de gestão, que requeriam o foco nas competências e desempenho dos servidores e das organizações (Secchi, 2009). As mudanças propostas buscaram acelerar a superação de resquícios patrimonialistas da estrutura e do funcionamento do Estado, o aperfeiçoamento do padrão burocrático e a incorporação dos valores de eficácia e efetividade (Bergue, 2010). O mais recente modelo de atuação do Estado impõe ao seu aparelho a necessidade de desenvolver flexibilidade e capacidade de adaptação às tensões ambientais.

O histórico de transformações e a atual ênfase em efetividade e excelência evidenciam que a qualidade do serviço público depende da capacidade de os governantes atraírem, contratarem e manterem profissionais competentes e motivados com suas atividades (Christensen, Paarlberg & Perry, 2017). Este parece ser um desafio no Brasil. Segundo Vieira et al. (2011), a falta de incentivos ao bom desempenho e ao esforço podem desmotivar o servidor a realizar seu trabalho com qualidade e rapidez. Além disso, de acordo com Ribeiro e Mancebo (2013), diante do olhar preconceituoso da sociedade, o servidor público se vê entre dois sentimentos paradoxais: constrangido pela falta do reconhecimento social do seu trabalho e

orgulhoso pela conquista do cargo público.

É em meio a esse contexto que o engajamento no trabalho se consolida como um fenômeno central para compreender comportamentos e resultados dos servidores e mecanismos para melhor prestação de serviços públicos aos cidadãos no Brasil. O engajamento no trabalho é definido como um estado mental positivo e gratificante, caracterizado por vigor, dedicação e concentração, relacionado à atividade laboral, de caráter motivacional e que se reflete no desejo de realmente contribuir para o sucesso organizacional (Schaufeli, 2002). De acordo com Magnan et al. (2016), um indivíduo engajado se vincula à sua atividade laboral com elevados sentimentos de inspiração, bem-estar e prazer genuíno pelo que realiza profissionalmente.

Nota-se, no entanto, que as pesquisas sobre engajamento no trabalho raramente abordam o fenômeno no setor público (Fletcher, Bailey, Alfes, & Madden, 2020). Essa falta de contextualização compromete a aplicação dos modelos teóricos do engajamento às práticas de gestão de pessoas nas organizações públicas, gerando uma lacuna entre o que a literatura científica aponta e o que se consegue aplicar e praticar. É imprescindível considerar o contexto quando se abordam e se desenvolvem práticas de gestão de pessoas de um modo geral (da Fonseca, Meneses, Filho, & Campos, 2013; Fletcher et al., 2020; Klein & Mascarenhas, 2016).

Tendo em vista que as normas sociais e expectativas concernentes ao serviço público, assim como especificidades da motivação dos servidores públicos, que tende a ser ou deveria ser mais orientada para a sociedade (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010), é importante explorar as experiências de engajamento no trabalho, seus antecedentes e resultados neste setor. No setor privado, pesquisas recentes evidenciaram a ligação entre o propósito organizacional e os níveis de engajamento dos seus profissionais, de forma que missões e visões que envolvem uma ampla gama de *stakeholders* e colocam as pessoas em primeiro lugar, integrando ética, necessidades da sociedade e o bem-estar de seus profissionais influenciam positivamente o

engajamento (van Tuin, Schaufeli, Van den Broeck, & van Rhenen, 2020). A revisão sistemática de Fletcher et al. (2020) verificou que a identificação com os valores do serviço público pode ter uma influência no engajamento no trabalho e ajudar a explicá-lo.

O Senado Federal se destaca no setor público federal por ser um Órgão único no Poder Legislativo, com atribuições constitucionais bem definidas, com remuneração de servidores efetivos acima da média dos outros órgãos, com reduzido número de servidores de carreira em comparação aos servidores indicados politicamente e muito sujeito a ingerências políticas. Neste Órgão complexo e repleto de particularidades, o objetivo deste estudo foi testar empiricamente a relação entre engajamento no trabalho e a identificação com o propósito organizacional. Mais especificamente, o estudo buscou: a) descrever os níveis de engajamento no trabalho de servidores efetivos do Senado Federal; b) verificar o ajuste do modelo de mensuração do engajamento no trabalho no Senado Federal; c) testar um modelo estrutural da relação entre a identificação com o propósito organizacional e o engajamento no trabalho.

Quanto às aplicações gerenciais no Órgão, em primeiro lugar, este estudo apresenta um diagnóstico inédito sobre os níveis de engajamento de servidores. Em segundo lugar, apresenta um diagnóstico sobre a identificação dos servidores com o propósito organizacional. Essas informações oferecem insumos para a Secretaria de Gestão de Pessoas avaliar e planejar práticas de gestão de pessoas potencialmente promotoras de engajamento e de identificação do servidor com o trabalho e com o Órgão. Além disso, os resultados podem ser úteis para o Serviço de Qualidade de Vida no Trabalho na medida em que diagnosticar o bem-estar e intervir sobre ele requer não apenas mitigar as fontes de estresse e de desgaste, mas promover vivências positivas no contexto organizacional (Demo & Paschoal, 2016; Guerci, Hauff, & Gilardi, 2019). O engajamento no trabalho, portanto, pode ser e tem sido usado como um indicador de programas de bem-estar e qualidade de vida no trabalho (Guerci et al., 2019). Ainda quanto às aplicações gerenciais, este estudo discute informações sobre o ajuste do



modelo de mensuração no contexto do Senado Federal, fundamentando o uso da ferramenta disponível no Brasil para diagnósticos futuros e acompanhamento de ações para promoção do engajamento e da qualidade de vida no trabalho no Órgão.

Além das aplicações gerenciais, é possível identificar potenciais contribuições acadêmicas. Vale ressaltar que se no cenário internacional os estudos sobre engajamento no trabalho no serviço público ainda são incipientes, no Brasil as lacunas são mais evidentes e indicam um vasto conjunto de possibilidades de pesquisas e intervenções. Este estudo oferece informações sobre os servidores públicos da Câmara Alta, analisando qual versão brasileira do instrumento de engajamento é a mais adequada neste setor e Órgão e abrindo caminhos para compreensão dos antecedentes do engajamento no trabalho dos servidores públicos.

### **Referencial Teórico**

De acordo com Schaufeli (2013), o primeiro artigo acadêmico sobre engajamento no trabalho foi publicado por William Kahn em 1990 no *Academy of Management Journal*. No entanto, foi necessária uma década para que o tema fosse revisitado por outros pesquisadores da academia, o que ocorreu devido ao fato de o movimento da psicologia positiva emergir na virada do século e da crescente importância do capital humano e envolvimento psicológico dos empregados nas organizações públicas e privadas.

No que diz respeito à definição do engajamento no trabalho, Schaufeli (2002) o define como um estado mental positivo e gratificante, caracterizado por vigor, dedicação e concentração, relacionado à atividade laboral, de caráter motivacional e que se reflete no desejo de realmente contribuir para o sucesso organizacional. Em termos operacionais, os referidos autores propõem três dimensões: vigor, como altos níveis de energia e resiliência mental no trabalho, como a disposição do indivíduo de investir esforço nas tarefas, e persistência frente a dificuldades; dedicação no trabalho, como senso de significado,

entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio; e, concentração, como estado de concentração plena e absorção no trabalho, no qual o tempo passa rápido e onde há dificuldade de separação do indivíduo do trabalho. De acordo com Magnan et al. (2016), a pessoa engajada se vincula a sua atividade laboral com sentimentos de elevado bem-estar, inspiração e prazer pelo que realiza. É um estado positivo mais relacionado ao modo com as pessoas realizam o seu trabalho do que às metas, tarefas ou tipos de organização.

O modelo teórico amplamente adotado para explicar e estudar o engajamento no trabalho e que fundamentou o presente estudo é o modelo de demandas-recursos de trabalho (*job demands-resources model* – JD-R). Segundo Schaufeli (2013), o JD-R assume que todas as variáveis do ambiente de trabalho podem ser caracterizadas como demandas de trabalho ou recursos de trabalho e que afetam positivamente ou negativamente o engajamento no trabalho. O engajamento no trabalho é muito sensível aos recursos, sendo dois tipos distinguíveis: (1) recursos do trabalho, são aqueles aspectos do trabalho que são necessários para se atingir as metas, reduzir as demandas ou estimular o crescimento pessoal e o desenvolvimento (exemplos: *feedback* sobre o desempenho, controle do trabalho, suporte social dos colegas); (2) recursos pessoais, são aqueles aspectos do indivíduo que são associados com a resiliência e que se referem a habilidade de controlar e influenciar o ambiente positivamente (exemplos: autoeficácia, otimismo e estabilidade emocional). De acordo com este modelo, os recursos energizam os trabalhadores, encorajam a persistência e fazem com eles foquem em seus esforços. Neste sentido, o modelo JD-R assume que o engajamento no trabalho produz resultados positivos, como melhor desempenho no trabalho, podendo ser um mediador da relação entre recursos do trabalho e pessoais com os resultados positivos (Schaufeli, 2013).

Com base no modelo JD-R, (Schneider, Yost, Kropp, Kind, & Lam, 2018) demonstraram que práticas organizacionais (comunicação sobre o que a organização pretende alcançar, processos de seleção justos, entendimento dos objetivos e metas da organização), apoio da

chefia e atributos do trabalho (autonomia, empoderamento, flexibilidade) estão significativamente relacionados com engajamento no trabalho e que o engajamento dos trabalhadores media a relação entre as práticas organizacionais e o desempenho organizacional. Esses são achados bem consistentes na literatura internacional (Fletcher et al., 2020; van Tuin et al., 2020).

Recentemente, van Tuin et al. (2020) conduziram um estudo numa organização privada que examinava a associação entre a identificação com o propósito organizacional, a motivação dos colaboradores e o engajamento no trabalho, testando a hipótese de que um propósito amplo, com foco nos diferentes *stakeholders*, no bem-estar dos trabalhadores e preocupação social, leva ao aumento da motivação e do engajamento. A identificação com o propósito foi acessada por meio da identificação com a missão e da visão da organização pelos respondentes. Para os autores, um propósito organizacional atrativo que serve a um interesse mais amplo na busca por um bem maior pode fazer com que os empregados se identifiquem com este propósito e a motivação intrínseca seja nutrida. Como resultado, confirmaram que havia uma associação positiva direta da identificação com o propósito e a motivação e o engajamento dos trabalhadores. Este é um tema que tem se revelado muito promissor no campo do engajamento e com potencial de aplicação quando se consideram o planejamento estratégico das organizações e suas práticas organizacionais.

Segundo Moynihan; Pandey (2007), para nutrir a motivação para o serviço público são necessários processos de comunicação e *feedbacks* que enfatizem como os valores e metas organizacionais coincidem com os dos servidores e como o trabalho de cada servidor contribui para a realização da missão organizacional. Wright (2007) realizou um estudo numa organização pública estadual americana e concluiu que a missão da organização pública tem efeito maior que incentivos extrínsecos na motivação para o serviço público. No entanto, para que haja o estímulo da motivação, os gestores devem explicar o que precisa ser feito e por que

determinada tarefa contribui para a realização da missão institucional. Quando a motivação para o serviço público é nutrida, o engajamento no trabalho é positivamente afetado, e o engajamento no trabalho dá uma previsão robusta do desempenho no trabalho (Borst, Kruijen, & Lako, 2019).

No contexto do serviço público holandês, Borst, Kruijen e Lako (2019) conduziram um estudo os fatores que influenciam o engajamento dos servidores e quais são seus efeitos no comprometimento destes com a organização, e em suas intenções de permanência ou desligamento. O artigo é relevante porque estendeu o JD-R a organizações públicas, tendo em vista os poucos estudos empíricos sobre engajamento de servidores públicos. A pesquisa concluiu que a satisfação com recursos relacionados ao trabalho, como autonomia, suporte dos colegas e conteúdo do trabalho, levam a maior engajamento do que recursos relacionados à organização, entre eles, suporte dos gestores, oportunidades de desenvolvimento e medidas de desempenho. Os recursos relacionados ao trabalho incrementam a motivação intrínseca porque preenchem necessidades de autonomia, relacionamento e competência. Assim, segundo os autores, os gestores de pessoas no serviço público devem focar especialmente em autonomia, cooperação com os colegas e o conteúdo do cargo, se quiserem melhorar seus resultados. Os autores também concluíram que a motivação para o serviço público é recurso pessoal que afeta positivamente o engajamento.

O propósito organizacional envolve a missão e a visão da organização. Um propósito amplo geralmente se baseia nas contribuições do negócio para além dos resultados financeiros e interesses dos seus acionistas (Van Tuin et al., 2020). O propósito deve ir além do seu registro formal e ser ativamente propagado. Entende-se que um propósito é forte e influencia a identificação e motivação dos trabalhadores na medida em que eles acreditam neles (van Tuin et al., 2020). Um propósito convincente inspira a organização com valor, fazendo com que seus trabalhadores se identifiquem com ela e encontrem significado no seu trabalho.

No caso Senado Federal, uma organização pública com atribuições e responsabilidades definidas pela Constituição Federal de 1998, cujo propósito em última análise é contribuir para o bem-estar social e para o estado democrático de direito, estão presentes os aspectos previstos por van Tuin et al. (2020) sobre propósito amplo e promotor de engajamento no trabalho.

Com base nas pesquisas apresentadas, pode-se hipotetizar que, no Senado Federal, a identificação com o propósito da organização – visão, missão e contribuição para com os parlamentares e para com a sociedade – influencia positivamente o engajamento dos servidores.

Em termos de mensuração, cabe ressaltar que a Escala de Engajamento de Utrecht é o instrumento de medição do engajamento no trabalho mais utilizado, com evidências de validade em mais de dez países (Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz, & Schaufeli, 2015). O instrumento proposto por Schaufeli et al. (2002) é composto por dezessete itens para mensurar as três dimensões de engajamento, seis para vigor, seis para concentração e cinco para dedicação.

De acordo com Schaufeli, Bakker e Salanova (2006) uma versão reduzida do UWES com nove itens para medir o engajamento no trabalho mostrou, por meio de análise fatorial confirmatória, validade em dez países diferentes. Estudos têm demonstrado a adequação tanto da estrutura de UWES-17 como de UWES-9, seja resultando em três fatores ou mesmo em modelos unifatoriais. Os autores ressaltam que é importante incluir a menor quantidade possível de itens na medição de um conceito, para não gerar incômodos desnecessários aos respondentes.

A versão brasileira do UWES foi adaptada e validada por Vazquez et al. (2015). O estudo foi conduzido com 1.167 trabalhadores entre dezoito e setenta anos nas quatro regiões do país. Foram conduzidas análises para estabelecer a validade do instrumento de dezessete e de nove itens. Além disso, foi realizada análise exploratória e confirmatória, demonstrando que a melhor solução é a análise unifatorial do UWES-9, ao invés da análise separando as três

dimensões: vigor, dedicação e concentração. Entretanto, os autores sugerem a necessidade de novos estudos que possam contribuir para aprofundar o debate sobre a escala uni ou trifatorial.

São necessários estudos adicionais sobre a UWES-9 em amostras brasileiras sobre a estrutura mais adequada à descrição da escala e sobre de sua validade convergente, a fim de que seja possível disponibilizar aos pesquisadores de organizações brasileiras um instrumento para avaliação do engajamento no trabalho que seja parcimonioso e apresente boas características psicométricas (Ferreira et al., 2016). Isso é importante porque o engajamento tem se revelado um bom indicativo de atitudes e comportamentos positivos no trabalho (Schaufeli, 2013).

O engajamento no trabalho é um tema pouco trabalhado no serviço público brasileiro e quase ausente no Senado Federal, sendo necessários estudos adicionais em amostras brasileiras que possam contribuir para o debate e para planejamento de ações gerenciais.

## **Método**

### **Participantes**

O instrumento de pesquisa foi enviado a 1.964 servidores efetivos ativos. O público-alvo era composto de 1.965 servidores efetivos ativos, sendo um excluído por não apresentar e-mail institucional cadastrado no Sistema de Recursos Humanos do Órgão.

Foram obtidas 286 respostas, das quais 282 válidas após a preparação do banco de dados, ou seja, aproximadamente 14,5% dos servidores efetivos responderam ao instrumento. A Tabela 1 apresenta os dados referentes ao perfil da amostra e faz a comparação com a população do estudo. Pode-se afirmar que, embora não estratificada, a amostra representa o universo dos servidores do Senado Federal.

**Tabela 1.** Comparação dos dados sociodemográficos da amostra e dos servidores efetivos

	Amostra	População
Idade (anos)		
Média	46,2	48,7
Mediana	45,0	49,7
Desvio Padrão	9,4	9,8
Tempo de Senado Federal (anos)		
Média	15,5	18,8
Mediana	11,0	12,1
Desvio Padrão	9,4	11,4
Sexo (%)		
Feminino	37,2	28,4
Masculino	59,6	71,6
Outros/Prefiro não informar	0,7	-
Cargo (%)		
Advogados	0,7	1,5
Consultores Legislativos	8,9	11,7
Analistas Legislativos	46,8	43,3
Técnicos Legislativos	40,4	41,7
Secretários Parlamentares	0	0,2
Auxiliares Legislativos	0	1,5
Escolaridade (%)		
Fundamental	0	1,7
Médio	1,1	7,7
Superior	16,7	21,8
Especialização	59,9	50,8
Mestrado	15,6	13,9
Doutorado	4,6	4,0
Área (%)		
Administrativa	56,4	46,6
Legislativa	21,6	24,2
Outras	19,5	29,2
Lotação (%)		
Comissão Diretora e órgãos subordinados	5,3	1,3
Diretoria-Geral e órgãos subordinados	45,4	45,3
Gabinete de Liderança	1,4	2,4
Gabinete de Senador	6,7	8,5
Instituto Legislativo Brasileiro	1,1	2,2
Secretaria-Geral da Mesa e órgãos subordinados	8,9	13,3
Outros	27,3	27,0

## Instrumento

O engajamento no trabalho foi avaliado por meio do *Utrecht Work Engagement Scale* - UWES-17 (Schaufeli et al., 2006), validado no Brasil por Vazquez et al. (2015). São 17 itens que devem ser respondidos de acordo com uma escala de sete pontos (0=nunca, 6=sempre). São exemplos de itens: (1) No meu trabalho, sinto que estou cheio(a) de energia; (2) Eu considero meu trabalho cheio de significado e propósito; (3) O tempo voa enquanto estou trabalhando. De acordo com o modelo teórico-metodológico, os itens podem ser agrupados em uma única dimensão ou em três dimensões. No caso de uma única dimensão, pode-se ainda adotar uma versão resumida do instrumento, com apenas nove itens (Ferreira et al., 2016; Vazquez et al., 2015). Considerando a necessidade de se explorar o construto do engajamento e sua operacionalização no serviço público brasileiro, aplicou-se o questionário completo e procedeu-se à verificação do modelo que melhor se adequava à amostra abordada na presente pesquisa, se o unifatorial, o unifatorial resumido ou o modelo trifatorial.

Para a mensuração do propósito organizacional, foram elaborados sete itens baseados na missão e visão do Senado Federal (alfa de Cronbach = 0,91). Os respondentes deveriam avaliar o quanto cada item representava suas experiências de trabalho na organização e deveriam responder de acordo com uma escala de seis pontos, que variava de 0 (nada) a 6 (muito). Os itens foram:

1. A missão e visão do Senado Federal me inspiram;
2. Eu sinto que contribuo para a missão e visão do Senado Federal com o meu trabalho diário;
3. O Senado Federal é reconhecido por sua excelência no exercício da governança e da gestão pública;
4. O Senado se esforça para promover o fortalecimento do modelo democrático;



5. O Senado se esforça para promover a justiça social e a qualidade de vida do povo brasileiro;

6. Nós, como servidores do Senado Federal, entregamos valor à sociedade brasileira;

7. Nós, como servidores do Senado Federal, entregamos valor aos Senadores.

Ao final do questionário foram acrescentados itens sobre o perfil sociodemográfico dos servidores a fim de caracterizar a amostra.

### **Procedimento**

Um e-mail contendo o convite para responder o instrumento da pesquisa foi enviado em 17/03/2021 ao e-mail institucional de 1.964 servidores efetivos ativos do Senado Federal, direcionando-os para plataforma *GoogleForms*. O questionário permaneceu disponível para respostas por 26 dias. Um e-mail reiterando o convite foi enviado a todos, agradecendo aos que responderam e renovando o convite aos que não responderam, em 01/04/2021<sup>1</sup>.

Destaca-se que, segundo o Parágrafo Único, do Artigo 1º, da Resolução Nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), pesquisas consultivas de opinião pública que têm as suas amostras compostas por sujeitos não identificados, como é o caso desta pesquisa, são dispensadas de análise ética pelos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) e pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). Foram tomados todos os cuidados para a não identificação dos respondentes e assegurado o caráter voluntário da participação na pesquisa, além da oportunidade de interromper o preenchimento do questionário a qualquer momento. Além disso, informações para contato com os pesquisadores foram disponibilizados.

### **Análise de dados**

---

<sup>1</sup> Para poder assegurar privacidade aos participantes, não foi rastreado quem respondeu a pesquisa, de modo que é possível que alguns tenham respondido o instrumento mais de uma vez.

Foram conduzidas análises preliminares sobre dados faltantes (*missing*), por meio da técnica de maximização esperada (*expected maximization*) e presença de *outliers* no banco de dados, por meio da distância Mahalanobis (Field, 2018; Tabachnick & Fidell, 2019). Quanto aos critérios de singularidade, multicolinearidade, linearidade, homocedasticidade e normalidade, todos foram atendidos. Em seguida, para avaliar o ajuste do modelo de mensuração do engajamento no trabalho utilizou-se análise fatorial confirmatória. Para especificar e estimar o modelo das relações lineares entre as variáveis do modelo estrutural hipotetizado, foi aplicada a análise de caminhos (*path analysis*), por meio da modelagem de equações estruturais, com teste de máxima verossimilhança. Também foram conduzidas análises estatísticas descritivas.

## **Resultados**

Quanto às análises preliminares, foram identificados 18 valores faltantes distribuídos entre os diferentes itens do questionário. Os dados faltantes se caracterizaram como completamente aleatórios (Little's MCAR teste: chi-quadrado = 212,85; DF = 272;  $p = 0,997$ ) e, portanto, foram substituídos utilizando-se a técnica *Expected Maximization* (maximização esperada).

Quanto aos resultados descritivos, o nível de engajamento no trabalho obteve pontuação média de 4,2 (DP = 1,2; Mediana = 4,52; Moda = 4,65; Variância = 1,33) e o nível de identificação com o propósito organizacional foi de 4,1 (DP = 1,3; Mediana = 4,42; Moda = 4,57; Variância = 1,70). Embora não tenha se configurado como objetivo do estudo e apenas com fins exploratórios e de controle, foram comparados os níveis de engajamento e de identificação com o propósito entre homens e mulheres, entre servidores das áreas administrativa e legislativa (teste-t), por idade e tempo de Senado Federal (correlação bivariada de Pearson). Não foram encontradas diferenças significativas.

Aplicou-se a análise fatorial confirmatória (AFC), utilizando a modelagem por equações estruturais, método de estimação da verossimilhança (Hair et al., 2009) para verificação do ajuste dos modelos de engajamento no trabalho. Foram verificados os índices de ajuste do modelo pelo CMIN/df, onde CMIN é a estatística do  $\chi^2$  e df são os graus de liberdade do modelo, índices de ajuste residuais, pelo SRMR (*standardized root mean square residual*) e o RMSEA (*root mean square of approximation*) e os índices comparativos CFI (*comparative fit index*) e o TLI (*Turkey-Lewis index*).

A estrutura com três fatores não se sustentou e não alcançou bons índices para a amostra investigada. A estrutura unifatorial, por sua vez, alcançou índices satisfatórios, revelando bom ajuste. Foram testadas as estruturas do UWES-17 e do UWES-9, em uma e três dimensões, o que sugeriu que o modelo unifatorial é o mais adequado em ambos os casos.

No caso do modelo resumido com 9 itens, além de exigir menos tempo de resposta do respondente, é parcimonioso, apresentou alta covariância entre um número menor de itens, não requereu a exclusão de itens e alcançou bons indicadores de ajuste. O modelo estrutural, portanto, foi testado com base na estrutura unifatorial e resumida do engajamento no trabalho. Os indicadores de ajustes do instrumento no modelo unifatorial e unifatorial resumido estão descritos na Tabela 2.

**Tabela 2.** Indicadores de ajuste do instrumento para o instrumento unifatorial e unifatorial resumido

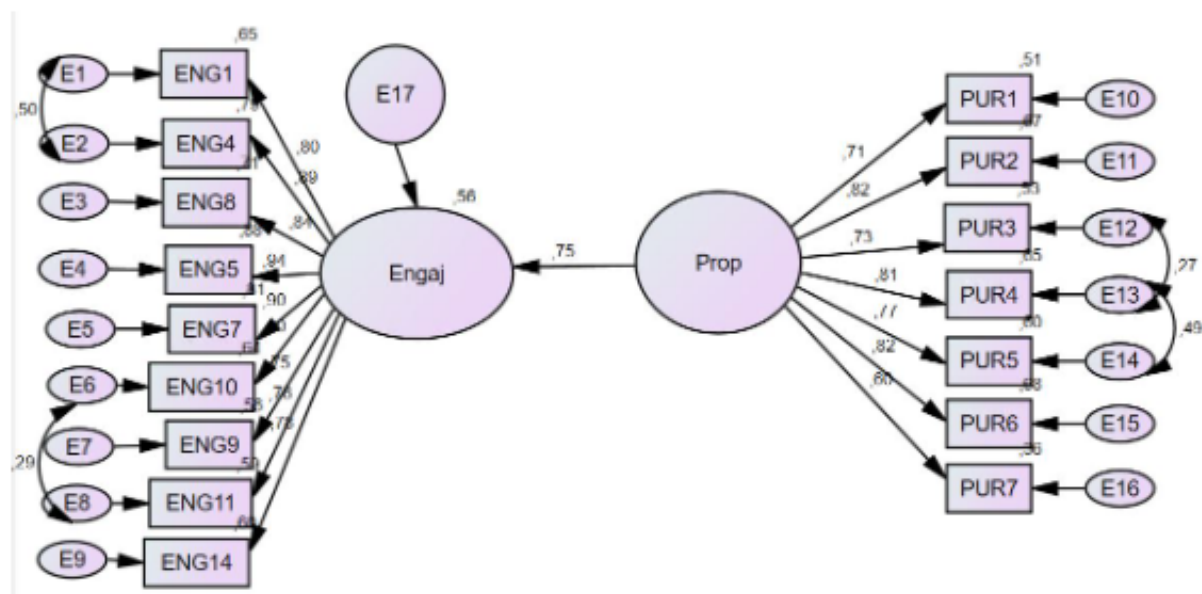
Instrumento	CMIN/df	TLI	CFI	RMSEA
UWES-9*	3,447	0,964	0,975	0,093
UWES-17**	3,591	0,929	0,942	0,096

\* Alta covariância entre os itens: 1 e 4; 10 e 11.

\*\* Alta covariância entre os itens: 1 e 4; 2 e 10; 15 e 17. Foram excluídos os itens 6, 11, 12.

A hipótese postulava que a identificação com o propósito organizacional – expresso por meio de sua missão e visão – influencia positivamente o engajamento dos servidores efetivos.

Esta hipótese foi sustentada ( $\beta = 0,70$  e  $r^2 = 0,56$ ), podendo ser observada uma forte relação entre essas variáveis. A Figura 1 apresenta o modelo estrutural encontrado.



**Figura 1.** Modelo e coeficientes de propósito para engajamento.

Os indicadores de ajustes do instrumento para o modelo estrutural encontrado estão descritos na Tabela 3.

**Tabela 3.** Indicadores de ajuste da Modelagem por Equações Estruturais para o modelo estrutural proposto

CMIN/df	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
3,189	0,933	0,945	0,088	0,0422

## Discussão

O pontuação média de engajamento aferido para os servidores efetivos do Senado Federal, de 4,2 (DP = 1,2), embora ligeiramente inferior àquela encontrada por Vazquez et al. (2015) para trabalhadores brasileiros (M = 4,4; DP = 1,2), é muito próxima da pontuação média brasileira e acima do ponto médio da escala de resposta, mesmo que se possa questionar a representatividade de ambas amostras. Esse dado vai de encontro à visão da sociedade dos

servidores públicos como desengajados e desmotivados descrita por Ribeiro e Mancebo (2013), ou seja, a visão da sociedade brasileira difere da realidade diagnosticada no Senado Federal. Os servidores efetivos do Senado relatam experimentar engajamento frequente no trabalho, assim como trabalhadores brasileiros de outros setores e organizações do país.

Ainda assim, o Senado Federal poderia melhorar o nível de engajamento dos seus servidores a partir de práticas relacionadas a recursos do trabalho, conforme o modelo JD-R, como: permissão de maior autonomia aos servidores; oferta de maior suporte de conteúdo das tarefas; estímulo à cooperação e o apoio mútuo entre colegas e órgãos e incentivo à motivação para o serviço público (Borst; Krueger; Lako; 2019).

Para garantir maior autonomia aos servidores da Casa Legislativa poderia ser incluído o controle de resultados e produtividade, ao invés dos controles de processo existentes atualmente, de forma que o servidor atuasse com mais liberdade desde que entregasse os resultados acordados.

Para ofertar maior suporte de conteúdo das tarefas, podem ser definidas claramente as atribuições de cada servidor e treinamento para a realização das tarefas, de forma que o servidor tenha pleno conhecimento dos processos e tarefas que realiza, fornecendo insumos para que sejam ampliados o número e a profundidade das tarefas que os servidores executam. Esse domínio das tarefas e atribuições também possibilita maior autonomia do servidor e consequente aumento do engajamento no trabalho.

O Senado Federal também pode estimular o entrosamento entre áreas com atividades correlatas por meio da criação de grupos de trabalho para melhoria de processos executados pela Casa, de forma que sejam desenvolvidos o apoio mútuo e a cooperação entre colegas e órgãos.

Tendo em vista que a identificação com a missão organizacional (Moynihan & Pandey, 2007; Wright, 2007) e com o propósito organizacional (van Tuin et al., 2020) influenciam positivamente o engajamento no trabalho e que o engajamento no trabalho dá uma previsão robusta do desempenho no trabalho (Borst et al., 2019), o Senado Federal pode estimular a motivação intrínseca por meio da demonstração clara de como as tarefas desenvolvidas pelos servidores afetam a realização da missão institucional. Esse aspecto é particularmente relevante porque o nível de identificação com o propósito organizacional foi de 4,1 (DP = 1,3) e porque houve a confirmação da hipótese de que a identificação com o propósito da organização – visão, missão e contribuição para com os parlamentares e para com a sociedade – influencia, positivamente, o engajamento dos servidores efetivos de um modo geral. Aliás, esta variável sozinha explicou mais de 50% da variância do engajamento no trabalho.

Enquanto Vazquez et al. (2015) encontraram maior nível de engajamento nos trabalhadores mais velhos e com mais tempo de serviço, esta pesquisa não detectou diferenças significativas por faixa etária ou tempo de exercício no Órgão. Também não foram encontradas diferenças significativas na identificação com o propósito e no nível de engajamento entre os servidores das áreas administrativa e legislativa.

Foi verificado que a estrutura unifatorial na versão resumida do instrumento UWES-9 se adequava melhor à amostra, em consonância com os resultados de Ferreira et al. (2016) e Vazquez et al. (2015), contribuindo para o entendimento de que o UWES-9 na versão resumida unifatorial vem apresentando boas propriedades psicométricas em amostras brasileiras e é, inclusive, mais indicado para diagnósticos e pesquisas no Senado e, possivelmente, no setor público em geral.

## **Conclusão**

Este trabalho forneceu um diagnóstico pioneiro sobre o engajamento no trabalho de servidores públicos efetivos do Senado Federal, que pode auxiliar a Secretaria de Gestão de Pessoas a avaliar e planejar práticas de gestão de pessoas potencialmente promotoras de engajamento e de identificação do servidor com o trabalho e com o Órgão. Além disso, os resultados podem ser úteis para o Serviço de Qualidade de Vida no Trabalho, na medida em que engajamento tem sido utilizado como indicador empírico perceptivo de qualidade de vida no trabalho e da efetividade de gestão de pessoas.

Também contribuiu para a Academia por meio do debate sobre engajamento no trabalho no serviço público, com informações sobre os servidores públicos da Câmara Alta e por meio da verificação da adequação da versão brasileira do instrumento de engajamento neste setor e Órgão. O estudo conseguiu demonstrar que o propósito organizacional é um fator antecedente para o engajamento no trabalho, na medida em que as pessoas se identificam com ele e percebem sua realização.

Dentre as limitações, podem-se destacar a consideração de apenas uma variável antecedente do engajamento no trabalho e o fato de não terem sido incluídos os servidores comissionados, estagiários e terceirizados, que embora sejam temporários, compõem o quadro de profissionais do Órgão e contribuem para a realização da missão e propósito do Órgão.

Como agenda de pesquisa poderiam ser verificados outros antecedentes do engajamento no trabalho de servidores públicos e as possíveis interações entre eles para promover maior nível de engajamento e melhoria do desempenho, culminando numa melhor prestação de serviço à sociedade e aos Parlamentares. E, no Senado Federal, estudos com servidores de outros vínculos para verificar diferenças nos níveis de engajamento no trabalho e identificação com o propósito organizacional.

## Referências

- Bergue, S. T. (2010). Gestão de pessoas em organizações públicas. Caxias do Sul, RS: Educs.
- Borst, R. T., Kruijen, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the Job Demands–Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a Psychological Perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372–397.  
<https://doi.org/10.1177/0734371X17729870>
- da Cunha Rezende, F. (2009). Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática Brasileira. *Sociologias*, (21), 344–365. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222009000100014>
- da Fonseca, D. R., Meneses, P. P. M., Filho, A. I. da S., & Campos, N. G. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: Perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administracao Publica*, 47(6), 1451–1475.  
<https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000600006>
- Demo, G., & Paschoal, T. (2016). Well-being at work scale: Exploratory and confirmatory validation in the USA. *Paideia*, 26(63), 35–43. <https://doi.org/10.1590/1982-43272663201605>
- Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Silva, R. de C. C., ... Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia*, 21(4), 435–445. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>
- Field, A. (2018). Descobrindo a estatística usando o SPSS. Porto Alegre: Artmed.
- Fletcher, L., Bailey, C., Alfes, K., & Madden, A. (2020). Mind the context gap: a critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. *International*



*Journal of Human Resource Management*, 31(1), 6–46.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674358>

Guerci, M., Hauff, S., & Gilardi, S. (2019). High performance work practices and their associations with health, happiness and relational well-being: are there any tradeoffs?

*International Journal of Human Resource Management*, (November).

<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1695647>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). Análise e multivariada de dados. Bookman Editora.

Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). 0034-7612-Rap-50-01-00017. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 17–39.

Magnan, E. D. S., Vazquez, A. C. S., Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2016). Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 15(2), 133–140. <https://doi.org/10.15689/ap.2016.1502.01>

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803–832. <https://doi.org/10.1177/0095399707305546>

Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an Agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>

Ribeiro, C. V. dos S., & Mancebo, D. (2013). O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 33(1), 192–207. <https://doi.org/10.1590/s1414-98932013000100015>

SCHAUFELI, W. B. et al. (2002). THE MEASUREMENT OF ENGAGEMENT AND BURNOUT: A

TWO SAMPLE CONFIRMATORY FACTOR ANALYTIC APPROACH. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, pp. 71–92.

Schaufeli, W.B. (2013). Employee engagement in theory and practice. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 1–321). <https://doi.org/10.4324/9780203076965>

Schaufeli, Wilmar B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H. (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 462–480. <https://doi.org/10.1002/job.2244>

Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347–369. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122009000200004>

van Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van den Broeck, A., & van Rhenen, W. (2020). A Corporate Purpose as an Antecedent to Employee Motivation and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11(September). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572343>

Vazquez, A. C. S., Magnan, E. dos S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, 20(2), 207–217. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>

Vieira, C. B., Vilas Boas, A. A., Andrade, R. O. B., & Oliveira, E. R. (2011). Motivação na Administração Pública : considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, 4(1), 1–18.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). Using multivariate statistics. New York: Harper & Row Collins College Publishers.

Wright, B. E. (2007). Public Service and Motivation: Does Mission Matter? *Public Administration Review*, 67(1), 54–64. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00696.x>